

# 人づくりの大計と教育行政の使命

文理探究科創設に係る教育行政マネジメントを基軸に

松田 通彦

## 0. はじめに

筆者は、平成 24 年 4 月、教育行政マネジメントを専門分野とする福井大学大学院教育学研究科教職開発専攻（教職大学院）教授として新規採用された。教職大学院では、長年にわたる教師個々人の教育実践を省察し再構成するサイクルを座標軸に、学校ベースの実践コミュニティ構築に取り組んでいるが、その手段の一つとして、子どもの学びの変容、教師の支援や関わりをつぶさに辿る事例研究的な手法を協働研究の中心に据えている。

しかしながら着任以来 1 年になる今、様々な研究者、スクールリーダー、院生諸君の研究論文やら実践記録を読ませていただくにつけ、自分自身の教育キャリアとの間に少なからず違和感を覚え、かつその感情が徐々に膨らんでいく複雑な思いを実感しているのも事実である。

決定的とは言えないまでも根本的な違いの根拠は大きく 2 つある。詳細は次章で掘り下げることにするが、1 点目は、筆者自身の学校現場での教育実践歴が極めて短期間であるということのみならず、当該期間中の教師としての基本的スタンスが、生徒の学びに寄り添うというよりも指導のチャンネルの 1 つである教科指導（筆者の場合は英語科）の方法技術論や教える側の専門力向上に多くの時間と興味関心が注がれていたということである。極論すれば、生徒主役というよりも、典型的な教師中心知識偏重主義の一方通行型授業形態であったということであり、つまりは、生徒一人ひとりの学びや悩みに対する支援を疎かにしてきた教師だったのかもしれないという猛省が先に立つのである。

今ひとつは、長年にわたる行政分野での職務経験に起因する自分自身の教育観、価値観、人生観の変貌である。筆者の場合、35 歳での福井県知事部局への出向に始まり、その後福井県教育庁での長期にわたる行政経験から学んだもの、頭脳に染みついたファンダメンタルな生き方・在り方は、教育の意味と限界、学校の社会的価値、教師の存在意義と役割、児童生徒との関係性、保護者や地域社会との繋がり等について、既成の常識の根幹を揺さぶり続けるものであった。

かくある自分が、来し方 30 数年を振り返っての実践を省察する機会を得た今、至った結論は、主として英語の授業で関わらせていただいた延べ何千人もの高校生たちの学びの軌跡を一つひとつ紡ぎだすことよりも、地方教育公務員としての大半を過ごした教育行政マネジメントに係る実践を辿ることも許していただけのかなということである。しかしながら、これが可能になった場合も、次なる課題が横たわっていた。それは、丹念に綴った実践記録が十分に手元に残っていないということであった。更に付け加えるならば、担当した案件は前任者からの継承であり、それはまた同時に後任への引き継ぎということで、完結した形で報告できないものが少なくないということでもあった。

こうした悩みの先にあったものは、比較的最近のしかも短期間に関係者の間で納得のいく一定の結論を導き出せたプロジェクトであった。福井県立若狭高校の理数科改革は積年の課題であったが、時代の流れ、社会の変化の中にあって、教育行政マネジメントを活用して実現できた組織改革であり、学科改編の貴重な一例として標榜できる案件でもあった。本稿では、若狭高校の理数科改編に至る展開を核にしながらも、そこ

に至った同校の教育理念や教育課題の吟味と分析、また、本県全体の理数教育の取組み、さらには、学科再編問題をはじめとする高校教育改革に係る様々な行政マネジメント実践を通して会得した多くの学びについて、筆者の思いの丈を紙面の許す限りナラティブに綴ってみようと思う。

国家百年の大計は人づくりにあり、人づくりに関わる学校教育の責任が果てしなく大きいことは論を待たない。しかしながら、学校現場、教師にできることには自ずと限界がある。人づくりに当たり、行政が果たすべきミッションは何なのかといったことにも触れながら、まずは、来し方 30 数年の振り返りを試みることにしたい。

## 1. 30 数年の教師生活を振り返る

昭和 49 年 4 月に始まり、昨年の平成 24 年 3 月にピリオドを打った地方教育公務員としてのわが半生をマネジメントの視点から振り返るとき、必ずしも時系列通りにはならないものの、大きく 3 つの時期に区別できるように思う。最初は、教員として奉職した基礎形成期であるが、ここでは学級経営とともに、教科教育のマネジメントに粉骨砕身していた時期とも言える。次は、校長として学校組織を経営していた時期がそれである。最後は、教育行政機関等での組織マネジメントに従事した時期となる。それぞれの時期における拙い実践を省察してみたい。

### （１）学級経営ならびに教科教育マネジメント

#### a. 三国高校での 3 年余

昭和 49 年 3 月に大学を卒業して 1 か月後、右も左もわからぬ田舎の山猿教師は、チョーク片手に見知らぬ土地のある高校の教壇に立っていた。新採用教員ということで担任をはずれ、教科指導に専念できる環境を準備いただいたのであるが、普通科 2 年生を主とした日々の英語授業は、所謂、大学受験一辺倒の英文和訳指導に終始していた。

17 歳の英語学習初心者に比し、英語専攻の大卒教員の英語力に自信があるのは当然であったが、何とか高校生の学習意欲を喚起しようと英字新聞を読ませたり音声英語を重視した授業も模索したけれども、さほど成果は上がらなかった。そればかりか、1 日 3～4 時間の授業に加え、放課後はバスケットボール部の部活動指導というルーティンワークに浸り切ってしまう、初

任者研修では、当時の英語担当指導主事の M 先生に勉強不足を叱咤されたのも苦しい思い出である。

三国高校では、英語科の校内人事のやりくりによって、2 年目は川西分校勤務（平成 3 年廃校）となり、3 年目にまた本校に戻るというイレギュラーな異動も経験したため、正担任をもたずに 3 年余教鞭を執ったことになるが、その間特に当時の同校英語科の諸先生方には、久方ぶりに迎えた新米教師を実に温かく導いていただいた。彼らの寛大さと愛情に支えられ、筆者が専念した英語指導のポリシーはとにかく分かりやすい授業の実践ということであった。

教科書を丹念に精読し、生徒が苦手とする文法知識の説明に腐心する毎日であったが、同じ学年担当の故 J 先生からの一言、「松田さん、この定期試験の問題素晴らしい。どこに出しても通用する出来や。」のコメントや中堅教員の K 先生から言われた「若さは何よりの武器や。何回テストしても、松田さんのクラスの平均点には勝てん。生徒の意欲に火がついたら、どんなベテランの指導技術も歯が立たんということやの。」のつぶやきは、三国高校勤務中、何物にも代え難い大きな自信に繋がっていった。

本校と分校を往還した 3 年余の三国高校勤務時代は、担任業務を与えられなかったがために学級経営の経験は皆無であったが、一方で、教師主導の授業実践の批判は免れないものの、教科専門力向上に一心不乱に専念できた貴重な期間でもあった。

自分自身、英語専門力の到達目標を外部の高いレベルのスタンダードに設定しておいたこともあって、幸いにも猛勉強の後、国際ロータリー財団主催の海外留学試験に合格し、数少ない日本からの財団留学生として、RI 第 365 地区（当時）からアメリカ合衆国に留学する奨学金を手にする事ができた。

米国では、ワシントン DC のジョージタウン大学大学院言語学研究科修士課程に入学し、秋、春のセメスターに夏の集中講義を加えて、1 年余という短期間で修士号を修得することができた。留学中の苦学体験の日々をつぶさに綴れば枚挙に暇がないのでまたの機会に譲るとするが、初任地三国での数年間の極めて個人的なひとつの「学び」の成果が、この異文化体験に直結したと判断することは決して間違っていないと考えている。米国留学という夢の実現がなければ、その後の、更には今の自分の存在はあり得なかったと断言できるからである。

他方でまた、大学卒業後直ちに高校教師として就職

するという恵まれた教師人生を投げ打ってでも（当時は、現在のような休職制度が未整備）、羽田国際空港から異国の地に筆者を雄飛させたものは一体何だったのだろうかと静かに省察するとき、当時のぼんやりした憧れが次第に稜線化し、おおい町の片田舎の世間知らずが人生を賭してチャレンジした我が人生最初の自己変革のための意思表示活動だったのだと、勝手に意味づけを行っている昨今である。

#### b. 母校若狭高校での葛藤

アメリカ留学から帰国後、半年間の福井市至民中学校での勤務を終え、翌年の昭和 54 年 4 月、県立若狭高校に異動した。母校でもあり意欲満々で校門を潜ったが、ここで図らずも、学級経営、進路指導、教科指導、生徒指導、同僚性等、マネジメントのあらゆる点で様々な葛藤を経験することになる。ホーム担任を初めて経験するという意味においては、やっと一人前の教師として第一歩を踏み出した時期でもあったが、現実はあるの定、厳しかった。

学級経営とはホーム担任あるいはクラス担任としてのマネジメントを意味するが、一般的に、学級担任のことをクラス担任と呼んだりホーム担任とも呼んでいる。けれども、若狭高校の場合、以前から両者は全く別物であり、従って、役割や守備範囲も微妙に異なることになる。それどころか、一人の教員があるホームの担任であると同時に、また別のクラス集団の担任でもあるという組織を構成しているのが伝統であった。一人の教員が異なる 2 つの集団の担任を務めるというこのシステムは、おそらく一般読者には不可解であることは容易に想像がつくが、この伝統を理解していただくには、同校のホームルーム制度を説明しなければならないことになる。付け加えるならば、当時、この制度維持に課題が山積していたことが、前述の葛藤の根本にあったようにも思われる。

若狭高校ホームルーム制とはそもそも一体どういうシステムであるのか。同制度の発足は、昭和 24 年 4 月に遡る。元若狭高校長の故鳥居史郎氏の発案によるものと聞くと、平成 6 年 3 月に廃止されるまでの 45 年間、他県に例を見ない同校の顕著な特色となった。その組織を説明すると、学年の仕切りを撤廃して、男女、課程、地域、成績の優劣等が一つのホームに偏重しないように組まれたものであり、一例を示すと、発足当時の各ホームの構成は次のようになっていた。

< 表 1 >

		1 年	2 年	3 年
普通科	男	4	3	6
	女	2	2	1
商業科	男	3	4	2
	女	1	0	0
家庭科	男	0	0	0
	女	2	2	3
農業科	男	1		
	女	0		
水産科	男	2		
	女	0		
計		1 5	1 1	1 2
合計 3 8 名 男子 2 5 名、女子 1 3 名				
( 昭和 25 年資料：農業、水産科は 1 年生のみの在籍 )				

制度創設の背景には、昭和 22 年の学校教育法の制定、文部省による学習指導要領の編纂があるが、教科選択制の授業形態、修身や公民の教科がなくなったことから生活指導推進の恒常的組織として所謂、学級とは全く異なるホームルームを作り、生徒の社会的公民的活動の場としたいという関係者の熱い思いがあったようである。目標は、「教養豊かな知識人を作ろう、自らなろうと努力する先生と生徒の結び合いからなる家庭的集い」と掲げられているが、昭和 25 年若狭高校 PTA 便り第 3 号で故鳥居史郎氏が述べている以下の文を読めば、ホーム制の理念がより具体化する。

即ち、氏は、「ホームを指導して下さるアドバイザー（ホーム指導の先生）を家長として、上級生は兄弟の情を以て下級生を導き下級生は弟妹の心を以てこれに和し、各課程各地域のものがその独自の性格を以て集まって、ホームを楽しい家庭的雰囲気ともし、又社会的訓練活動の場ともするのであります。かくしてホーム員が互いに励まし合って、豊かな教養をもつ知識人へと育成されていくわけであります。特にアドバイザーは生徒のよき話相手であり、又個々の生徒の個性を最もよく見出される指導者でもあり助言者でもあります。このようなわけでありますから、御父兄とアドバイザー、そして生徒との関係がうまく協力され調和するときに初めて、新教育の目的が完成されるものと信じています。」と解説しているが、創設時以来、この制

度の是非については毎年のように議論が繰り返されてきた。その原因は、誤解を恐れずに披瀝すれば、崇高な理念と現場の実践との架橋が不安定なものであったともいえる。筆者が2度目の単身赴任ということで県の教育委員会へ異動となった平成5年度、校内での大議論の末、全国唯一の縦割りホーム制は平成6年3月に廃止となってしまった。

筆者が、若狭高校のホームアドバイザーを務めたのは、ホーム制が実施されて30年後の昭和54年4月からであった。生徒として経験してはいるものの、ホーム担任として、異学年、異課程の生徒を指導するのは確かに骨が折れた。ホームルームマネジメント即ち、学級経営のコツの1つは生徒理解にあるが、昼食時とその後の清掃活動以外に共有時空間を持たない生徒たちとの信頼関係の構築は、若い教員には高度な技術が必要とした。

若狭高校ホーム制の下での生徒の日課は、登校してすぐにクラス単位の教室で学年、課程ごとにそれぞれのカリキュラムに沿って授業を受け昼休みにホームという集団で1時間のみ活動し、午後はまたクラスでの授業に戻り、放課後は、補習や部活動に参加して帰宅するというものであった。クラスでの活動時間に比して極端に少ないホームでの集い、そのホームを中心に重要な学校行事の運営、学力指導、生徒指導をこなすのは容易ではなかった。特に、授業で教えてもらえない多くの生徒たちの進路指導は筆舌に尽くし難く、個人データのみをもとに、個々の進学指導、就職指導を完璧にこなすのは至難の技であった。

更に厄介なことに、昭和40年代前半には、学習する集団であるクラスにおいてきちんとクラス担任が配置され学力指導はこちらを中心に進め、ホームでは主に生活指導全般を中心という空気が色濃く漂い始めると、ホーム担任とクラス担任の明確な役割分担、一人の教員が2役を兼ねることが要求されるようになってきた。また、高校進学率90%を超える時代の中、大学進学にも受験指導テクニックの習得が余儀なくされ、その教育理念を追究すればするほど、現実との狭間に悩む教員も少なくなかった。

若狭高校の縦割りホームルーム制度は、平成6年3月をもって幕を下ろすことになるが、理念が崇高であっただけに残念な結末であった。廃止に至った原因として様々な議論があるが、最前線にて教育実践を継続してきた当時の教職員集団の廃止やむなしとの判断は尊重しなければいけないと考える。慎重な議論を積み

重ねてきた結果としての結論であるので、軽々に評論するのは控えるべきであるが、原因の一つとして、時代の流れ、社会の変化、生徒や保護者意識の変容等の中で制度疲労を来し、その成果が可視化できなくなってきたことが考えられる。成果を測定する評価基準は種々あるが、目に見える形での学力向上、進路実績向上の期待に対する応えがより一層求められてきたのであろうとも推測する。

この点については、実際のところ、筆者の在任中、専門が受験教科の代表格であったこともあり教科指導には全力投球したが、ホーム担任、クラス担任、教科担任の位置関係が微妙で、なかなか学力向上のための指導が生徒の進路実現に結び付かないジレンマを経験したのも事実であった。

当然のことながら、嶺北の進学校に比して、カリキュラムの上で研究・検討が必要な領域も多々あったが、昭和44年度に設置された理数科についても、地域や学校の事情からその在り方や意義について導入段階から幾度も議論が重ねられてきた学科であった。平成9年発行の若狭高等学校百年史によれば、その経緯について次のような記述がある。「前年度、全国に29校設置されることで始まった高校「理数科」が本県においても高志・武生の2校で設置されていたが、本校は45年度より設置することを県教委から打診されていた。富山県(富山高校・高岡高校)・石川県(小松高校・泉が丘高校)の「理数科」既設校を視察し、10回以上にわたる運営委員会、職員会議の審議により、「理数科」設置容認を7月末県に報告した。また本校「理数科」の性格を、エリートクラスにしない、総単位数は普通科と同数にする、他学科への転科は認めない、等として確認した。」となっている。

昭和45年3月に、筆者は母校を卒業し大学進学したため、理数科設置の事情や背景には明るくないが、10年後赴任した際の同科の実態、印象は明らかに地域の優秀な生徒集団というものであった。後日談であるが、当時の若狭高校関係者や地元中学校の進学指導担当者のコメントの中で、「理数科の存在は、普通科均質クラスではなかなか成果の上まらない進学対策へのカンフル剤としての位置付けでもあった。」との指摘は大変興味深い。しかしながら、この理数科においては、また新たな地域独特の課題が未解決のまま残されてきており、このことが、本稿のテーマでもある理数科改編と文理探究科創設の遠因ともなったことを付記しておきたい。

若狭高校でのホームおよびクラスのマネジメント実践は、昭和 61 年度からの 3 年間に及ぶ福井県知事部局国際交流室勤務を間に挟んでの 7 年プラス 4 年の計 11 年間にわたってのものであった。マネジメントとは単なる管理ではなく、目標達成を目指し組織を発展させることが目的であり、人に行うものでなくて人と共に行うものと解釈すれば、関わらせていただいた生徒たちとは、進路実現、生徒指導、教科指導いずれにおいても、充実した日々を過ごせたと自負している。

しかしながら、目標達成に至る過程や方法が、教師主導型であったことには弁解の余地がない。ピーター・M・センゲの「学習する組織」の中で、「生徒と教師が、受け身の聞き手と何でも知っている専門家としてではなく、学び手と助言者としていっしょに活動する学校ならば、この生来のスキル（高度な批判的思考のスキル：括弧は筆者）が真に開花する可能性がある。学習者中心の、システム思考ベースの教育システムへの移行がうまくいけば、システム市民が広がることはまったくもって難しいことではないとわかる。そして既存の教室中心、教師中心の学習モデルがいかに役に立たないかわかる……」というくだりは、大いなる自戒の念を以て読ませていただいた。

## （２）学校組織マネジメント

昭和 61 年度からの 3 年間の行政経験とは別に、筆者の場合、平成 5 年 4 月から再び行政機関勤務となった。今回は、福井県教育庁指導課で英語の指導主事としての辞令を拝命したため、同年 3 月に母校を去ることになった。教育庁での勤務は、平成 15 年度に拝命した高校教育課長までの 11 年間とその後の県教育研究所副所長および教育庁企画幹として退職するまでの期間を総合すれば長期間に及ぶが、そこでのマネジメントの詳細は次章に譲るとして、その間、拝命した県立高校 2 校における学校経営実践についてここでは触れてみたい。

### a. 武生工業での学び（平成 16 年 4 月～17 年 3 月）

52 歳の浅学菲才の若輩にとって校長としての初体験は少なからず緊張感を伴うものであったが、職業系専門高校勤務も初めてであったため、武生工業高校校長の平成 16 年春は時間の推移が遅く感じられた。しかしながら、久々の学校現場復帰に、見るもの聴くもの全てに大きな親近感を覚えた。

同校は、昭和 34 年創立の丹南地域唯一の職業系工業

高校であった。都市・建築、電気、電子機械、工業化学の 4 学科で構成される生徒数 442 名の中規模校であったが、地元産業界と良く連携して、地域を支える心ある技術者の育成に専念する教員の教育実践に感激した 1 年間であった。

モノづくり教育に関する勉強と経営者としてのビジョンを携えて校長室に入ったが、退職直前の前任校長（専門は工業科）M 氏から受けた薫陶は、その後の筆者の教育実践に極めて有難い道標となった。

退職間際の M 氏は新任の筆者を前に、釈迦に説法、僭越至極であるがと前置きしつつも、御自分の経営哲学を日々の実践に基づいた説得力ある言葉で説明いただいた。確か次の 5 点であったと記憶している。

校長は学校で起きる一切の事柄の責任者であるから、腹をくくって堂々と正直に、問題に対処する。

生徒の人格を尊重する。

管理職は先憂後楽である。職員をあまやかしてはならないが、不利な立場は管理職が引き受ける。学校はそこに勤務している職員の為でなく、生徒、あるいは学校を信頼して生徒を預けてくれる保護者の期待に応えるためにあり、そのために仕事をし、給料をもらっていることを職員に理解させる。

学校のイメージアップを意識的かつ継続的に行う。

いずれも含蓄があり、特に、  
、  
、  
については、経営実践に真剣勝負してきたマネージャーの本音として説得力がある。全体の奉仕者、公僕であることを常に念頭に置き、謙虚に学び職務に精励するよう諭しているが、「恭儉己を持し、博愛衆に及ぼす」ということであろうか。氏はまた、「学校運営のほとんどは、校長が発言しなくても職員が自主的に進めていくので、校長が存在しなくても普段はスムーズに進む。校長のリーダーシップや存在感がないのではないかと不安に思うときもあるが、職員が校長の方針にほぼ沿って自主的に仕事をしている時は口出ししないで労をねぎらい、感謝の言葉をかける方が良い。校長の出番は一旦緩急ある時である。よく考えたうえ決断し、是々非々で行動し、あいまいな発言、その場しのぎ、先送り、相手に阿る言動はしないことである。」とも述べられた。まさに経営の本質をとらえており感服させられたことが記憶に新しい。

確かに武生工業高校は、地域に開かれ、地域に支えられ、地域に貢献できる学校をスローガンに活力あふ

れる高校であった。丹南地域の産業界には、OB が多く、地域ぐるみで学校をサポートいただいた。雇用促進を目的に、就職担当教員と会社や事務所を一軒一軒訪ねた折に掛けられたエールに幾度も感激したものであった。生徒諸君も誠実で明朗快活であり、保護者の熱心な学校支援にはいつも頭の下がる思いであった。建築業界関係の保護者の紹介で、東京大学名誉教授で解剖学者の養老孟司氏を講師に迎え、講演会と木工実習を PTA との共催による学校行事として可能ならしめたのもごく当然のことであった。

多くのサポーターに支えられて校長職を全うできたが、心がけていたのは教員、実習助手、講師、事務職員、校務員、購買職員、警備員等、学校運営に関わる全ての職員との対話であった。校長会等で福井に出張し、午後 5:30 に会議が終了しても、6:00 から始まる懇親会のために再び 1 時間かけて学校に戻ることが決して負担ではなかったことが全てを物語っているともいえる。

校長の日課として徹底したのは 3W の励行であった。すなわち、Walk (歩く) Watch (観察する) Warn (注意する) の 3W であるが、毎日、校内を 1 日に 2 回巡視し、さり気なく授業を観ながら、校舎管理に心を配った。気付いたことについては、教頭を通して間接的に注意を喚起してきたつもりである。工業高校独特のパワーと躍動感に後押しされ、経営充実のための更なる対策を練っていた矢先、またもや教育委員会への異動となったのはいささか心残りでもあった。

#### b. 高志高校での挑戦 (平成 19 年 4 月～21 年 3 月)

機構改革に伴う教育研究所副所長としての 2 年間を経て、平成 19 年 4 月、高志高校第 26 代校長に就任させていただいた。

同高校の当面する課題は誰の目にも明らかであった。最大の案件は、平成 15 年度を以て廃止された学校群時代の学力・進路実績をいかにして取戻しかつそれを上回る結果を出すかであった。更に教科専門性の向上対策としては、理数教育の見直し・改革と、グローバル化を見据えての語学教育の強化をビジョンとして描いた。今一つは、創立以来のスクールカラーでもある文武両道に関する確認であった。即ち、効率的で質の高い「武」を定着させるための総点検を行った。

着任早々、こうした課題解決のための構想プランを具体的に述べたつもりだが、80 名余の教職員の反応は極めて冷静なものであった。今にして振り返れば、着

任の前年は必修科目の未履修問題が全国的に吹き荒れ、高志高校もその例外ではなかったことが教職員の意識の中に重く残っていたのかもしれない。とはいうものの、全県一学区制と学校群の廃止に起因すると思われた同校の課題克服には時間がなかったのも事実であった。

現状打破に向けた校長としての指示やプランを矢継ぎ早に提示して行くとともに、改革を推進していく母体として有志で構成される高志高校教育改革検討委員会を立ち上げ、具体的行動を開始した。学校群が廃止される前年の平成 15 年度、当時の藤島高校 T 校長は、「伝統の暖簾に胡坐をかいている暇はない。」と檄を飛ばして県下全ての中学校を訪問し、生徒勧誘を試みたという逸話が残っているが、高志高校の現状は、同校に求められている周囲の期待に照らしてみればかなり危機的なものであった。少子化が進行し質の高い教育が求められる中、大学は高校に、高校は中学に対して、それぞれ生き残りをかけての発信や行動は、アカウンタビリティという視点からも至極当然のことと捉えていた。時には教頭等の助けを借りながら、嶺北を中心に各中学校を訪ねる日常が続いた。

一方、改革検討委員会の専らの論題は、高志高校復権のための実効性の高い進路対策であった。学力向上、進路希望の実現には、何よりもまず、教員一人ひとりの授業づくり、授業の充実が不可欠なことは百も承知であるが、学校マネージャーとしては、発信力の高い目に見える形での組織改革を意図していた。着目したのは、早い段階からの進路意識の醸成、個別具体の指導体制の強化ということで、従来の 3 年生ではなく 2 年生からの所謂、個別クラスの設置であったが予想通り難航した。原因の 1 つは、生徒はもちろん保護者、中学校への説明等に時間が必要、改革は慎重にという空気が教員間で漂っていたことにある。

結局、この問題審議はもう少し猶予期間をとということになり、教員の授業力向上、そのための研修時間確保によって進路実績アップを目指す短期決戦を選択した。国公立大学合格者数全国 1 位という成果は残せたが、根本的な問題解決は次期校長への引き継ぎ事項の中に入ってしまった。現行制度を打破して新しいものに挑戦するときの関係者の意識改革は殊の外難しい。ひとは、本能的に保守思考に安寧するものなのか、いろいろと学び考えさせられる時期でもあった。

一方、理数教育の底上げ、見直しには絶好の機会に恵まれた。平成 15 年度に指定を受けたスーパーサイエ



ンスハイスクール(以下、SSH と略)の研究実践期間が満期を迎えていたのである。2 巡目指定を目標にするか、研究を終了するかかの決断が迫られていた。校長の思惑は前者であったが、教員の中には、1 巡目の研究が一部の教員および生徒のみの関心事であったことを根拠に消極性も見え隠れした。そこで、新しいプランでは、理数教科とそれ以外の教科とのコラボレーションによる科学する心の育成、また、本校と姉妹校関係にある米国の高校との交流を目的にした生徒の海外派遣を目玉に戦略を練った。幸い、担当者教員の積極性、発想力に助けられて2 巡目の指定を獲得した。実際のところ、高志高校理数科の底上げのための起爆剤としての活用というのが本音であったが、指定が決定したのは新年度が始まった4 月上旬だったこともあり、カリキュラムや時間割変更に関して、一部教員を忙しい目にあわせてしまったことを反省している。

外国の高校生と交流するには、英語学習が必要であり、理数教育と語学教育を融合させたこの取組みは文部科学省のヒアリングでも高く評価された。また、このプランを実現させるために、一校に一人のALT を高志高校 SSH の指定によって、曜日限定ではあったが複数配置できたことは大変ありがたかった。理数科のレベルアップを狙って活用したSSH であったが、指定を受けて以来、生徒たちの探究力、思考力、表現力の伸長が目覚ましく、従って、進路実績の飛躍的な伸びにもつながったことは嬉しい限りであった。

一方でまた、理数教育の進展は英語教育の進化にも繋がり、有志生徒で参加した全国ディベート大会において第9 位の成績を収めたことはコミュニケーション重視の英語教育の先鞭をつけてくれたものと評価している。

2 年間の在職期間を経て、教育庁企画幹へと異動になったが、学校群廃止に伴う高志高校の課題、理数科のレベルアップ、使える英語教育の推進等、全県的な課題とも共通する多くの問題に正面から取り組めたことは幸運であった。ただ、藤島・高志両校の在り方については、適度な競争原理、緊張関係を創成するという意味から抜本的対策が必要であり、これには一学校の経営者の域を超えた行政レベルでの対策の必要性を痛感した。例えば、理数科の在り方を含めて抜本的な学校改革の可能性を探る検討も視野に入れるべきとのビジョンを、秘かに個人レベルで描いていたのも事実であった。

また、学校経営の視点からは、期待に応えようとの

焦りからか、成果主義に傾倒し校長自らがあらゆる学校運営の先頭に立つというスタンスが目立ち過ぎていたかもしれない。武生工業高校で学んだはずの教員のやる気とアイデアを引き出す手法が今一つ活用できなかったことは残念であった。

因みに、ここで紹介した理数科については、県内3 高校の現状と課題、高校教育改革の展望をも含めて次章で議論することとする。

### (3) 教育行政マネジメント

筆者の行政機関勤務は2 種類に大別される。1 つは知事部局、今1 つは教育庁であるが、ここでは後者の教育庁での行政マネジメントに的を絞る。これについても、指導主事として関わった英語教育改革の時期と、学校現場に校長として行き来もした管理職時代のマネジメントに区分けして自らの稚拙な実践を省察してみたい。

#### a. 使える英語教育の改革に向けて

平成5 年度から行政管理職に至るまでの7 年間、英語担当指導主事として県教育庁に勤務することになるが、学校訪問や教員研修等を通して県内の英語科教員を支援する指導主事としての本務以外に担当した業務の中で、JET プログラムと高校生国際交流事業については当面する課題解決に向けて、高いマネジメント能力が求められた。

特に、後者については、本県の高校生を米国ニュージャージー州ラムジー高校へ50 人、中国浙江省へ45 人派遣して、高校生相互の友好交流ならびに両地域間での相互理解を促進する重要なプログラムであったが、コミュニケーションの手段としての英語教育の観点から、また、国際交流事業の一環として大きな成果を挙げていた。

しかしながら、財政緊縮化また少子化の流れには抗しきれず、派遣生徒数の縮減、ニュージャージー州での受け入れ高校の開拓という難題に直面していた。なかなか本県の高校生を受け入れる新しい高校の開拓については、相手が米国でもあり幾度も暗礁に乗り上げた。そもそも事の発端は、ラムジー高校ジョージ・リゾー校長からの「毎年の受け入れ生徒数を例年の半分程度に減少してほしい。」との申し入れがあったからであった。

元来、高校生たちは2 人一組でホームステイを経験しながら高校で授業に参加し、異文化理解を深めるこ

とが事業の主なねらいであったが、受け入れ家庭が確保できないというのが同校の理由であった。これは、ホームステイに協力する家庭が少なくなったという事情もあったが、真相はまた別のところにあった。それを知って改めて、リゾー校長を始めとするラムジー高校の危機管理マネジメントに脱帽することになった。つまり、責任を以て友好提携相手である福井県の高校生を家庭に迎え入れるに当たり、それなりに家庭の経済事情、また、生活面での安全確保を最優先して一組、一組確認をしながら民泊にふさわしい家庭を従前から慎重に厳選いただいていたのであった。反面、こうしたことに黄色信号が灯った時点で、方向転換を即断した同校長のリーダーシップには学ぶべき点も多かった。

ラムジー高校の民泊家庭数縮減案件は、数年前からの懸案事項になっていたため、それと並行して別の交流高校を早急に探さなければという大きな課題に直面していた。当時の福井県ニューヨーク事務所や本県雇用のALT等の甚大な協力を得ながら、教育長・教育審議監による事前視察や使節団受入れ等の企画をマネジメントし、結果的にテナフライ、スポーツウッド、ニュープロビデンス高校が選定され、それぞれ県内の高校とも姉妹校提携を締結するという付加価値を伴いながら、高校生国際交流事業は進化を遂げていくことになる。各高校との個別具体の交流活動、また、中国浙江省との生徒の相互派遣についても、事業マネジメントの観点から実践内容を省察すべきことは多々あるが、これはまた別の機会に譲りたいと思う。

平成元年度に開始されたこの交流事業の主目的は、福井県と米国ニュージャージー州との友好交流の一環として両地域の高校生の異文化理解を深めることにあったが、参加する生徒の語学研修というねらいもあった。短期間での海外滞在では、飛躍的なコミュニケーション力の向上は期待できないが、近い将来、英語を更に勉強しなければという意欲付けのためのインセンティブにはなったはずである。それよりも何よりも、この事業は、引率する英語科教員にとっても、各種アッセンブリーでの司会進行、生徒受け入れ家庭との交流、学校関係者との懇談等の中で、自らの語学力をブラッシュアップさせるまたとない機会になったものと確信している。

生徒の英語力向上のためには、指導する教員の語学力は不可欠であり、この事業のように様々な機会を活用しての研修が必要である。指導主事在职中は、県下400余名の中高の英語教員のコミュニケーション能力

アップのためのプランニングのマネジメントにも創意工夫を試みた。ALTとのTTによる授業研究のレベルアップ、単なる学習活動ではなく、コミュニケーションの手段としての英語を用いた言語活動の奨励、ALT中間期研修への日本人英語教員の積極的参加、高校入試問題改革等、いずれも国際化の大きな流れを見据えてのものであった。しかしながら、現場に定着するには一朝一夕にいかず、道半ばにして次の方にバトンタッチしたが、各種調査を紐解くと、本県の英語教育はそれなりの成果を挙げてきたこともわかる。

2010年度の文部科学省の調査で、英語検定準一級以上を取得している教員の割合は56.3%で全国平均以上、生徒一人当たりのALTの割合は全国トップ、大学入試センター試験での英語リスニングテストの成績は、業者調査で数年前から全国1,2位等々のデータは注目に値する。平成25年度からの高校新学習指導要領によれば、「英語の授業は英語で」が合い言葉になっており、この傾向は一層強まるものと思われる。

しかしながら、如何せん、学校現場から、「入試があるから、会話中心の授業では限界が・・・。」という声が未だに聞こえることも否めない。特に、大学入試問題に課題が多いが、牛歩ではあるが改善の一途を辿っている。確かに、全国の英語の大学入試問題を注視してみると改善は図られてきていると断言できる。従って、先ほどの言い訳に対しては、「大学入試と一括りにしないで、個別具体の問題をよく研究してみしてほしい。また、英会話力とコミュニケーション能力とは別物で、コミュニケーションのやり取りはメッセージの授受であり、中身のあるものにするには、読んだり書いたりする活動は決して否定できない。聴き話すだけの簡単な会話ができても、真の意味でのコミュニケーションができるわけではない。」というのが、失敗と挫折を経験しての筆者の本音であり、英語教育改革に係るマネジメント実践を通してのひとつの教訓でもある。

#### b. 行政管理職としての視座

英語担当の指導主事としての職務を何とか全うした後、待ち受けていたのは学校現場への帰還辞令ではなくて、高校教育課等の参事および課長、更には、途中2つの高校の校長を経験したものの、県教育研究所副所長、教育庁企画幹といった行政管理職のポストであった。高校教育課では、県立学校全般にわたる教育課題をいかにマネジメントしていくかに腐心させられたが、詳細については次章で紹介したい。



さて、平成 17 年 4 月に勤務した教育研究所では、機構改革により所長職が教育庁企画幹との兼務になったため、課長級に格上げされた副所長としての辞令をいただいたものの、実質的な所長に相当するかの如き職務を担う責任を感じたような記憶がある。2 年間務めたが、未経験の分野における不安と戸惑いの交錯した日々を過ごした。マネジメントにおいては、所謂、教員研修センターとしての機能だけではなく、教員の資質能力の向上に向けた施策を提案できる教育庁のシンクタンクとしての機能を果たせないものか、そのために職員の意識と能力をパワーアップさせなければといった思いを常に念頭に置いていた。

時あたかも、そのころ、教員研修の見直しをテーマにした福井県教育研究所等運営協議会の事務局が教育研究所に設置され、15 名の委員とともに議論する機会に恵まれた。平成 18 年 12 月に公表された報告書を改めて読み返すと、現在の教育改革、大学改革にも繋がるような提言がいくつもまとめられており、その先見性には今更ながら驚かされる。

戦後 60 年の総決算ともいえるべき変革期の渦中にある、これからの時代にふさわしい教育改革や学校教育の役割を考えると、教員の資質能力の向上が大きな課題であるとの趣旨の下、広角的な議論を踏まえ教員研修体系を抜本的に見直すべしとの意気込みは進取の気性に富んでいた。

具体的な論題は、次のようなものであった。

教員として優秀な人材を確保するために教員採用の在り方についての検討や臨時任用講師に対する支援研修の構築

現場経験が少ない直採新任教員の資質能力向上  
指導主事の在り方検討

等であったが、教員になる以前の段階での人材育成の視点で、教育委員会が中心的に運営する教員養成塾の立ち上げや福井大学が設置を検討していた教職大学院との教員研修面での連携を早くもこの段階で謳っているところが興味深い。

教員養成塾のノウハウを学ぼうと当時先進地域であった東京都を訪問し教えを請うたが、採用前の段階で講師や学生を塾生として募り教員養成をするこのシステムを検討するにつけ、教員養成を担っている大学が機能不全していることの裏返しではないかとの疑念も持ち上がり、教員の養成と研修に関して、大学と教育委員会とが連携することの必要性を強く感じた。この課題は、教職生活 30 数年の職能成長を支援する教職大

学院の設置と相まって次第に浮き彫りになっていくわけであるが、その萌芽はこの報告書の中にも散見される。

教育研究所でのマネジメントは、まさにこうした教員の資質能力向上、教員研修改革に特化されたものであった。因みに、前述の指導主事の在り方の議論の中で、学習指導等に関する専門的知識や経験が豊富で指導力を備えた優秀な教員、スペシャリストを活用することで指導主事の担う研修業務を補完することも提案されている。このスペシャリストこそが現在の授業名人のルーツであり、福井県の教育改革は慎重にしかし着実に歩みを進めている。こうした一連の流れの中に身を委ねる機会に恵まれたことも幸いであった。

教育庁企画幹兼ねて福井県教育研究所長としての 3 年間の実践は、本県の学校教育全般のマネジメントに携わることであったが、取り組んだ課題は数え切れない。高校教育に関するものは、次に新たに章立てするとして、ここではやはり、学力・体力全国一の本県の教育とそれを支える地域保護者や教員の地道な実践活動を避けて通ることはできないだろう。

文部科学省が実施した児童生徒の全国学力学習状況調査および体力調査において、福井県の小学 6 年生および中学 3 年生の調査結果がいずれも全国 1、2 位ということが判明、定着して以来、県内外の多くの教育関係者の視察訪問の受け入れ、他県での講演等の依頼、マスコミ関係者の取材等々、多忙な日々を経験した。

関係者への対応において必ず心しなければならないことがあった。それは例外なしに問われる学力体力日本一の原因・理由に対する回答である。太田あや氏が著した「ネコの目で見ると子育て 学力体力日本一！福井県の教育のヒミツ」は、次のような文章で始まる。『福井県の子どもたちが、「全国学力テスト」で 3 年連続トップクラスの結果を出した。このことに対し、福井県教育研究所の松田通彦所長は、「自信と勇気を頂いた」との前置きをしながら、「当たり前のことを当然のごとくやってきた。その結果が表れただけというのが教育関係者共通の思いです」と話す。学校の主役である子どものために、教員がやるべきことを長年にわたって行ってきた。そのことに対する評価だと受け止めているからだ。』

実際その通りであって、突如振ってわいたかのような大騒ぎに当惑したのであるが、対外的な説明としては、誠実で忍耐力のある子どもたち、責任感が強く指導熱心な教員、教育に対する献身的な支援を惜しまな

い保護者・地域社会の理解と協力、こうしたものがうまく絡み合っただけの結果であるという認識を一致させていたのを記憶している。

しかしながら、今まであまり意識してこなかった子どもたちに対する教員の学力・体力指導（ここでは学力のみに限定）の地道な実践を省察するとき、ありきたりの実践が実は大変非凡な活動であったということに気付かされたのである。その一つが、約 60 年前の昭和 26 年から一回も休むことなく取り組んできた「福井県学力調査」である。これは、主に、福井県教育研究所が中心になって作成しているものであるが、対象を小学 5 年生と中学 2 年生に限定し、小学生には 4 教科（国語、算数、社会、理科）中学生には 5 教科（国語、数学、社会、理科、英語）を課していた。しかも実施時期が当時は 2 月ということもあり、4 月実施の全国テストのいわばリハーサルを兼ねられるようなタイミングにもなっていた。受験する子どもたちにとって、本番にさほど緊張感や違和感がないのも推して知るべしなのである。

更なる特色は、本県のこの調査は、児童生徒の学力を測定するという側面よりもフィードバックされた後の教員の学習指導、授業づくりを重視したものであることから、調査結果をまとめた報告書が、いわば子どもたちのつまずきへの指導事例集となっていることである。

更に付け加えるならば、調査問題作成業務は、研究所の所員のみならず、県下の教員有志で構成される問題作成委員会がイニシアティブをとっており、広い意味での教員研修の一環にもなっている点であった。こうした取組みを長年の間、思考錯誤と改善を繰り返しながら継続してきたわけであるが、他県では例を見ない非凡な実践として評価を受けたのである。

教育庁企画幹としてまた教育研究所長として、こうした研究所の実践を発信していくことが大きな使命と感じ、そのマネジメントに努力したつもりであるが、まず手掛けたのは実施時期と報告書配布時期の改善であった。4 月の本番までに余裕を持たせ、かつ躓きに対する指導期間を充実させるために、従来の 2 月実施を前年の 12 月と定める必要があった。この提案を教育庁義務教育課等との連絡協議会において検討していただいた。幸いにして、当時の教科研修課の M 課長の迅速な指示対応の甲斐あって翌年度から実現の運びに至ったのは有難かった。報告書の充実、問題の質的向上もあってこの調査は益々進化の一途を辿っていること

は頼もしい限りである。

福井県の教育研究所に相当する教育機関は全国都道府県のみならず多くの市町村にも設置されているが、大概是名称を教員研修センターとか教育センターとしており、教員の研修センターとしての意味合いが濃いように思われる。本県では、頑なにこの研究所という名称にこだわってきた。つまりこの施設は、教員の研修センターとしての機能のみならず、職員各々の研究を深める教育機関の役割を果たすべしというのが筆者の揺るがぬコンセプトであり、今後もこの理念が継承発展されることを切に望むところである。

一方の研修機関としての実践であるが、特筆すべきは、この数年にわたって教員研修の在り方を根本的に見直している点である。受動的、講義型の研修から長期にわたる探究型、演習型の研修に様変わりを果たそうとしている。初任者研修と 5 年、10 年研修とのコラボレーション、福井大学教職大学院と連携した取組みなど、改革が加速度的に進んでいる。

周知のとおり、平成 24 年 8 月の中教審答申では、教員免許状の今後の方向性として修士レベル化を明示している。教員免許状の性格を入職のための資格から、教員の生涯にわたる職能成長を支える免許状に変えようとする場合、まずは、教育委員会と大学の従来の不文律の役割分担を改めなければならない。即ち、教員養成と教員研修の一体化ということであるが、本県では、両者の連携・協働が実に効果的に機能しているといえる。このことは、教育研究所が単なる研修センターではなく、教育行政をマネジメントしていく県教育委員会のシンクタンクとしての役割をも十分に果たしていることの何よりの証左でもあると考えている。

今後の大きな課題は、受講者のニーズに直結した実効性の高い研修講座の開設であるが、これについても、現在、本学では、履修証明プログラムの開発等、研究を進めているところである。今後、県教育研究所との協働研究を一層グレードアップさせることによって、研究所で受講する講座を大学の単位履修に読み換えていくなど、教員研修の充実に努めていきたいと考えている。

## 2. 高校教育改革の諸相

行政管理職として携わった教育行政マネジメントのうち、高校教育改革に係るものをいくつか取り上げると、高校再編、学区一元化、学力向上、職業教育の充

実、普通科系専門学科の見直し、教員研修等々多岐に及ぶが、ここでは高校教育課長として取り組んだ課題と、教育庁企画幹としてのそれとに大別して振り返ってみたい。

(1) 高校教育課長としての取組み(平成15年4月～16年3月)

高校課長を拝命した年は、英語の指導主事として県教育庁に奉職して以来11年目の春であった。それまでの10年間とこの1年間の決定的な違いは、県立学校に限定されていたものの、人事業務という全く未経験の分野のマネジメントを余儀なくされたことであった。

指導主事を拝命した平成5年4月、配属されたのは指導課であったが、その後、学校教育課、高校教育課と課名は変遷した。福井県教育庁における当時のドラスティックな機構改革は平成13年度である。従来、保健体育部門を除く学校教育行政は、主に指導や研修を担当する指導課と人事を担当する教職員課の2課によって担われていた。いずれも小中高校、特別支援のすべての校種を守備範囲としていた。ところが、平成13年度の改編により、義務教育諸学校いわゆる小中学校の教育に関わる義務教育課と、一方で県立学校の教育を担当する高校教育課に分けられることになった。校種を限定して教育行政をつかさどるという意味においては効率が上がり画期的な改革であったが、最も大変だったのは課長職であった。なぜならば、いずれの課長も、ある意味では、従来の指導課長と教職員課長両方を兼ねた責務を担うことになったからである。

課長になる前の筆者の10年間は、指導に関するものであったため、人事業務も含めたエリアの中で、一つの課をマネジメントすることはかなりの創意工夫を必要とするものであった。課長の立場上、課の所掌業務をことごとくマスターすることが必須条件であったが、議会对応、予算要求等々、有能な両参事や課長補佐に支えられて何とか乗り越えた1年であった。課内の人的融和に心を砕いた一面もあったが、常に、「思い切ってください。どこまでもついていきますから。」「細かな仕事は私たちにまかせて、たまにはゆっくり休んでください。」といった課員からの声掛けがどれほど心強かったことか。組織のマネジメントは、良識あるフォロワーシップがあって初めて達成されることを自らの実践を通して体感したように思う。

課長在任中に携わった業務の中で、10年たった今においても今後の更なる充実・発展のために重要な意味

を持つ2つの案件について触れておきたい。

ひとつは、平成14年4月文部科学省から発表された日本の科学教育充実発展のためのプログラムであるスーパーサイエンスハイスクール事業(以降はSSH)である。これは、高等学校及び中高一貫教育校における先進的な科学技術、理科・数学教育を通して、生徒の科学的能力及び技能並びに科学的思考力、判断力及び表現力を培い、もって、将来国際的に活躍し得る科学技術人材等の育成を図ることを目的としている。これを達成するために、研究指定された高校等では、理数系教育に関するカリキュラムの改善、研究開発に取り組むことになるのであるが、福井県では、事業開始初年度の平成15年度に向け2つの高校が名乗りを上げた。藤島高校と高志高校であった。

高志高校では、生き生きと科学する高志SSHをスローガンに、教育課程や教科指導の在り方を研究開発し、大学・研究機関・企業等との連携を推進して、科学技術の研究や開発を担う豊かな創造性・独創性を持った将来有為な人材、生涯にわたって興味を持って科学し続ける人材を育成するため、示唆に富む企画書を作成した。主な研究内容として、探究理科等の学校設定科目を設け、チームティーチングや少人数授業にチャレンジしようというものであった。特に、教科間の連携を図るため、公民科と芸術科のジョイントによる「生活と創造」という科目を立ち上げ、新しいカリキュラムに取り組んだり、大学や企業等との連携の一環で、外部講師を招聘し生き生きと科学する心を育む研究に取り組む試みが紹介された。

一方の藤島高校では、大学や県の研究機関、民間企業と連携し、生徒の興味・関心を高め、科学界に貢献する創造性に富む人材育成のための指導と銘打って、科学、論文、科学技術と社会、コラボ理科・数学、英語プレゼンテーションといったユニークな学校設定科目を企画した。特筆すべきは、科学に関する関心が高く意欲的な生徒を中心にSSH研究クラブを創設し、高度な内容の研究を行わせたり、体験学習エクスカージョンと称して、大学・研究機関研修、更には海外研修を視野に入れた構想をまとめてきた。

県教委では、両方の学校を文部科学省に推薦したのであるが、平成15年度は高志高校が、そして翌年度は藤島高校がそれぞれ福井県の高等学校として、初のSSH指定を受けることとなった。

こうした一連の流れを課長として、上司の指示のもとマネジメントしたわけであるが、当時の両校長のリ

ーダーシップのもと、新しい学校づくりに一枚岩となってコミットする担当教員のひたむきな姿勢、愛校心に感銘を受けた。折しも、生徒数減少期にあって、当然のことながら教員定数も比例して減少を余儀なくされる環境の中で、生徒に選ばれる特色ある学校づくりに取り組むモデルを見せていただいたように思えた。図らずも翌年度に校長として現場に一旦戻ることになったわけであるが、この経験は自分自身の学校経営の大きな刺激になったことは言うまでもない。

今一つは、全県一学区および学校群の廃止である。昭和 55 年 4 月、県立高校入学者選抜制度の変更が行われていた。従来の嶺北、嶺南の 2 学区制度から、奥越、福井・坂井、丹南、嶺南の 4 学区制度に細分化された。つまり、県立高校の受験は、居住する 4 地域の中でのみ許可されることになり、地域を越えての受験が、原則としてできなくなったわけである。

これは、特定の高校に希望者が集中し、所謂受験競争が過熱化する傾向に拍車が掛かってきていたことへの打開策として、また、各地域内での地元高校の充実発展という意味があったが、併せて、福井・坂井地区の藤島及び高志高校を一括りにして募集するという学校群制度も導入された。これにより、奥越や丹南地域等、他地域から両校への進学が不可能になり、また、両校を志望する中学生には、2 校の入学者定員を合計した総枠人数に入れるかどうか合否を左右する目安になった。これが、藤島・高志学校群制度の誕生であり、結果として、福井地区の特定の 1 校集中の流れは緩和されることになったようにも思う。

一方、この制度は、高校側に少なからず負担と緊張、責任を課すものでもあった。1 つは、合格者決定後の生徒割振りである。両校の入学者の学力が均等化されるように、入学試験の成績等の吟味に関係者は心血を注いだ。途中、男女枠撤廃等の制度一部改編の時期も経たが、4 月の入学式には、学力面で全く均質の 2 つの生徒集団が、それぞれの学校の 1 年生として校門を潜ったわけである。受け入れ高校が果たさなければならない責任の 1 つは 3 年後の成果であった。つまり、受け入れた均質の生徒の進路実現、学力向上、部活動成績、生徒指導等々、全てにおいて、地域、保護者、県民の関心と興味が集中することになったからである。両校に勤務する教員には、責任の重さを感じつつも進学校に勤務することに極めてやりがいを感じる教員生活であったはずである。

因みに、制度が定着した平成の時代には、進路実績

に関して興味深いデータが残っている。両校の生徒が目標とする国立大学の合格者数に関して、ベネッセの集計結果によれば表 2 の如しである。

< 表 2 >

	平成 13 年入試	平成 16 年入試
藤島高校	283 人	259 人
高志高校	287 人	286 人

更に、難関 10 大学（北海道大、東北大、東京大、東京工業大、一橋大、名古屋大、京都大、大阪大、神戸大、九州大）の内、東京大学と京都大学の合格実績について、同じくベネッセの調査結果は表 3 のとおりである。

< 表 3 >

	平成 13 年入試		平成 16 年入試	
	東京大	京都大	東京大	京都大
藤島高校	7 人	10 人	9 人	3 人
高志高校	9 人	10 人	11 人	9 人

進路実績のみをもって、しかも平成 13 年と 16 年のみの結果比較を根拠に早計は禁物であるが、学区・学校群導入以降、高志高校の躍進は目覚ましいものがあるといえよう。両校間に適度な競争原理が機能し、共に切磋琢磨する環境が本県教育のレベルアップの貢献に繋がったはずである。また、福井地区以外の学区においても、それぞれ核になる高校を中心に、特色ある学校づくりに専心する時代が続いた。

しかしながら、一方において、平成 10 年以降、全国的な規制緩和の大きなうねりの中で、様々な制度や枠組みに見直しが検討されるようになった。学区・学校群制度も例外ではなかった。

学区・学校群制度の最大の課題は、生徒が「自分の行きたい学校に行けない」という問題であった。メリットは往々にしてデメリットにもなるという典型的な事例でもあった。交通事情が改善され、県内のいずれの地域に居住しても通学にさほど困難を伴わなくなったことも見直し論の追い風になった。なかんずく、学校群の廃止には様々な議論があった。現行制度の下では、藤島、高志の学校としての独自の特色が出にくいこと、受験生に選ぶ権利がないこと等々、制度の導入時に当然議論されたはずであるが、時代や社会の変化とともにその在り方の再考を余儀なくされた。

最大の懸念は、制度導入以前に逆行するのではということから、群の一期生が受験生の親となる時代まで

待って初めて両校の真価と公平公正な評価が下されるところで「あと10年待つべき」との意見もあったが、学びたい学校を自分で選べない環境を放置することの問題の大きさはやはり看過できるものではなかった。

様々な議論を経て、平成16年入試から、全県1学区ならびに学校群廃止へと舵は切られた。システムの変更・定着にはいつの時代も時間とエネルギーを要するものであるが、ピンチはチャンスでもあり、多くの受験生に選んでもらえる高校にするため、どの高校も魅力的で特色ある学校づくりに専念いただくことになったのは有難いことであった。対象が何であれ、ものの成長と発展には適度な競争原理の存在、切磋琢磨の環境整備が必要不可欠というのが筆者の持論でもあるため、特に群の2校には、管理職のリーダーシップ、教職員の意識改革に殊の外期待した。

爾来、「ひとつぶ駱駝ではなく、ふたつぶ駱駝」の意義を関係各位に訴えてきたつもりであるが、制度変更から10年。必ずしも期待通りの状況になっているとは思えない。高校教育課長を経て数年後、図らずも高志高校の校長を拝命し学校マネジメントに腐心する傍ら、新たな対策の必要性を痛感する日々であった。

また、この件についてはマスコミ関係者の関心も極めて高く、問い合わせや取材に大いに苦勞させられた。立場を考えての対応の可能性と限界に右往左往した時期でもあった。常に誠実かつ冷静に、また私情を挟まず事実のみをコメントすることに努めたが、言葉の選定や提供できるデータの判断など、未熟さを実感した1年間でもあったと述懐している。

## (2) 教育庁企画幹としての実践と省察(平成21年4月~24年3月)

2年間高志高校校長を務めた後、再び、県教育庁勤務となった。定年までの3年間、学校教育担当の教育庁企画幹として、学校教育全般にわたって行政マネジメントに取り組むことになったためである。ここでは、教育庁企画幹としての実践を振り返ることになるが、1の(3)のbで既述した分野以外の、主として高校教育改革に絡む取り組み・実践の道筋を辿ることとした。

在任中提唱された福井型18年教育のねらいや目的を熟考するとき、前提として、県内外に評価の高い小中学校での教育に至る前の段階とその後の段階に課題が横たわっていることがわかる。即ち、小学校就学以前の幼児期の教育と、義務教育終了後の高校教育の在

り方である。紙面の都合上、後者に限定して論を進めるが、様々なアングルから議論が可能である。ここでは、高校再編と学力向上対策についてその一部分を振り返ってみたい。

少子化に伴う高校入学者数の減少は福井県にとっても例外ではなく、平成元年にピークであった中学3年生約14,000人が、平成37,38年(高校再編の議論が深まった時期に出生した子どもが高校生になる頃)には7,000人前後に半減するという統計は、県教育委員会にとって県立高校の在り方に係る喫緊の重要課題であった。高校教育の目標の一つである人格の陶冶、社会性の涵養には、一定数の生徒集団の中で育まれる人格形成が不可欠であり、それを可能ならしめるには、生徒数の確保、スクールサイズの適正規模化の問題は不可避の課題であった。

このため、全県的レベルでの高校の統廃合、学科再編といったことが話題になったわけであるが、問題解決の糸口を探るには、計画的、継続的、系統的な改革マネジメントが要求された。第1のステップは職業系高校の再編であった。地域と時期を見据えて、職業教育を行うに足る適正規模を有する高校にすることが再編の目的の一つであったが、数十年先の生徒減少期への対応と普通化志向への対策が求められてもいた。

こうした背景のもと考案されたビジョンは、工業や農業といった単科のみで構成する専門性単独高校と、複数の学科を有する総合的な産業高校の2種類に分けていくという大方針であった。もちろん、方向性を決定する過程において関係各位から広く意見を求めながら進めていく手法を執ったが、いずれの地域も個別具體の課題が山積し、マネジメントは難航した。

第1段階は奥越地域であった。高校再編プロジェクトが奥越ブロックから始まったのは、同地域における生徒減少傾向が最も急激であったからである。次の段階は若狭地域であり、1学年3学科の小浜水産高校の在り方が議論の中心になった。また、坂井地域の春江工業高校と坂井農業高校の統合という問題もあった。

このうち、奥越地域については、大野東高校と勝山南高校を統合し、平成23年4月に奥越明成高校が開校したのは記憶に新しいところである。因みに、平成25年3月、長い歴史に幕を降ろし閉校となった勝山南高校の跡地には、同年4月、同地域の関係者にとって長年の宿願であった特別支援学校が新しく開校した。若狭地域の職業教育においては、水産教育の重要性に鑑み、海洋科学科と改称した新しい学科が若狭高校に新

設されることになり、平成 25 年 4 月新入生が順造門を潜った。同時に、小浜水産高校は平成 25 年度から入学生が募集停止となり平成 27 年 3 月閉校を迎える。一方で、若狭高校の商業系専門学科は一部若狭東高校に移設され、同校は若狭地域の核となる総合産業高校としての土台を着々と固めつつある。坂井地域については、再編に係る基本的方向性が示された今、構想の具体的検討が慎重にしかし計画的に進められているように見受けられる。

以上の 3 地域の高校再編は一部まだ未完成のものもあり、その経緯や課題を本稿で克明に綴ることは極めて困難であるが、これらのプロジェクトをマネジメントする立場にあった者の一人として、実に様々なことを学ばせていただいた。まずは、誰のための再編、何のための再編なのかということである。学校の主役は児童生徒であり、少子化、情報化、グローバル化等、急激な時代の進展や社会の変化の中、彼らにより良い環境でより良い教育を受ける機会を提供するには何が最も優先されるべきかという視点で議論した時、このままでよいという意見は大勢を占めるには至らなかったのである。

とはいえ、学校が地域の財産、文化的拠点でもあることを考えれば、時間とエネルギーを懸けて理解と協力を得るための丁寧な説明が必要であった。いずれの地域においても様々な分野の方々と委員構成される検討委員会を設置し何回も協議を重ねてきたが、理屈ではわかっているにもかかわらず抵抗がある問題だけに辛い日々であった。展望した未来からの視点で現状を変えていく発想や作業は、人間だれしも面倒や苦痛を感じるものである。特に、長い歴史と伝統を有する学校の同窓生の方々の立場に思いを致すとき、複雑な感情は常に払拭できなかった。

特に、筆者の地元であった若狭地域の高校再編問題は、冷静に粛々と仕事を進めたつもりであったが、昼となく夜となく小浜に向かう国道 27 号線の道中、車内は重苦しい空気が漂っていった。検討委員会や説明会では手厳しい意見も頂いた。「小浜水産高校への入学希望者が少ないことの責任を県教育委員会としてどのように考えているか。」の質問を受ける場面もあったが、「魅力ある学校にするため、特色ある学校づくりに絡む国からの予算措置も講じる中、県立大学小浜キャンパスとの協同学習や地域との連携事業に、学校共々毎年努力している。」と返すのが精一杯であったのを記憶している。

筆者自身、かつての母校であったおおい町立本郷中学校が大飯中学校に統廃合されたり、以前勤務していた県立三国高校川西分校が廃校になった複雑な思いを経験している。同窓生としての感慨や勤務校への愛着は容易に消失するものではないが、時の流れ、時代の変化を肯定的に受け入れてきたつもりである。このような学校の統廃合、再編は、今後、小中高校のレベルを問わず、避けて通れないものである。自分自身の学びとして 1 つ言えることがあるとすれば、特に高校には、一定規模の生徒や教員が存在していなければいけないということである。後期中等教育の締めくくりとして、自立した社会人の育成を求めするのであれば、適正規模での生徒集団での協働学習、交流活動、切磋琢磨の学びが必要であるばかりか、教科領域の専門性を身に付けるのに必要な一定数の教師集団の存在も無視できないからである。

教育をつかさどる学校という組織を考えると、費用対効果、効率性といったキーワードは万能ではないが、この組織には、一定の集団が必要不可欠であることは否めない。この種の問題は、多分に痛みを伴う場合も多く、再編が妥当であったかどうかの真に正しい評価は、後年下されるものでもあることを考えれば、当該校関係者には、今そこで学ぶ生徒の充実した高校生活、進路実現、未来設計に向け、応分の職務に勉励していただきたいと切に願うものである。

ところで、本県の県立職業系高校の再編は、同時に各地域の普通科の在り方を再考するものでもあった。職業教育の充実、普通科の底上げに繋がるものである。本県は小中学生の学力は高いが、高校生については今一つ定かでないとはよく言われてきたことであるが、学力の定義の議論は一旦傍らに置くとして、俗に言う大学進学、進路実現の実態を座標軸にするのであれば課題は山積している。

第 2 のステップとしての普通科高校のグレードアップについては、在任中、福井県高校生学力向上推進委員会の立ち上げに携わりながら、本県高校生の学力の現状を徹底分析し、実効性の高い対策を講じるために多角的な議論を進めてきた。県立高校長をはじめ、日比谷高校復権の立役者であった元同校長、大学教授、全国展開をしている学力・学習調査企業の管理職等々の方々に委員をお願いし、様々な角度から建設的な意見をいただいた。大学入試センター試験結果の詳細にわたるデータ分析をもとに、教科ごとの生徒のつまりずき、苦手分野の克服に向けた指導資料・問題集の作成、



そのための教員研修の強化や、授業に取り組む教員の意識改革の一助としての恒常的な授業公開、生徒による授業満足度調査の意義等具体的な提言も頂いた。

これらの多くは、行政的・財政的な精査を経て教育施策として具現化していったが、当時、この委員会での議論に参画しながら筆者の思いの根底には常に2つのことが去来していた。1つは、ソフト面での改革である。生徒の学力には教員の指導力の向上が不可欠であるが、問題はその方法である。従来の高校の教員の課題は、自分自身の指導技術、指導方法を他に広く問うという機会が全体的に希薄であったように思う。自分の授業を可視化することは一方で謙虚な学びに繋がっていくが、授業参観者は遠慮なく課題を指摘し合うことが必要であり、それを許容する雰囲気、環境の醸成が望まれる。また、主に外部の専門家のコメントを求める習慣も大切である。大学の出番も期待されるが、優れたエキスパートの指摘や指導に耐える気概、他者の優れた授業を参観する向上心や努力も必要である。校長にとって、職員のやる気に寄り添うべくマネジメント能力が試される場面でもある。

校長は学校経営の最高責任者であるが、生徒の学力向上対策を講ずる上で果たすべき責任は極めて大きい。単に「頑張ってください」だけで職員からの信頼や尊敬が得られるとは思えない。寸暇を惜しんで、学校生活の大半を構成する授業を参観し適切な助言激励を与えることは重要である。そのためには、校長自身が、理にかなった授業評価ができないといけな。マネジメントに長ける者は、専門性に関するプロフェッショナルでもあらねばならないが、ここでいう専門性とは、教科の専門性は言うまでもなく教科の枠を超えた指導スキル全般であり、これをこなして初めてトップリーダーとなれるはずである。付け加えるならば、毎月開催されている校長会も、連絡報告のみに終始することなく、常に生徒指導等の喫緊の課題や教科指導、学力指導など不易のテーマに関しても真摯に意見交換、情報交換ができる学究的な場であり続けてほしいと切望する。

他方、ハード面の改革として考えられるのは、生徒の学びの活動が担保される器、すなわち、学科やコースの在り方や見直しに関することである。昨年度末、様々な中等教育の型があつてよいということで、併設型の中高一貫教育校開設の検討が始まっていると聞くと大いに期待したい。

いずれにせよ、普通科の充実には、魅力あるカリキ

ュラムの整備、分かりやすい授業づくり、進路実現の保障等、従前から話題に事欠かないが、要は目の前の生徒の実態に即した実効性の高い特色ある学校づくりをどう進めていくかということであり、学力向上策は重要なキーワードである。習熟度別クラスの早期からの導入、少人数授業等、一朝一夕に実現できるものばかりではないが、マネジメントリーダーである校長の双肩にかかる課題も多く、校長の学校経営能力の更なる向上が別の意味で大きな課題でもある。

福井県高校生学力向上推進委員会では、本県の高校生の学力に関して各教科における弱点も議論してきたが、21世紀の我が国の学校教育を論ずるとき、理数教育と語学教育のレベルアップは必至であろうと筆者は考えている。これらは、普通科教育全体の中で総合的に考察せねばならないテーマでもあるが、普通科系専門学科である理数科と国際科の展望にも関係する重要なものである。

平成23年度末現在、本県内には国際科を有する高校が2校(足羽、武生東)、理数科を有する高校が3校(高志、武生、若狭)あったが、いずれも課題を抱えていた。最も大きなものは、すべての高校にあてはまるものではないが、進路志望者が予想外に少なかったり、入学者選抜試験の折に志願者が入学定員に満たないという問題、つまり、必ずしも全てが魅力ある学科になり得ていないことであった。

幸いにして、当該校長の問題意識は極めて高く、中学校での説明会、個別学校への訪問等、生き残りをかけたマネジメントは敬服に値するが、根本的な問題はまた別のところにあるというのが筆者の持論である。その一つは教育課程編成である。大学進学を志して普通科に学ぶ高校生は、進路実現を図る際に、文系か理系、いずれかのコースを選択することを余儀なくされる。これは、自分の適性や能力と向き合うことであるばかりか、異なる教育課程履修の選択を迫られるわけである。一生かけても判断しがたい自分の適性を一定の資料や材料をもとに的確に判断しなければいけないことになるのであるが、実は、普通科系専門学科で学ぶ高校生は、15歳の中学生のときにこの決断をしているのである。

早期の段階で自分の将来にビジョンを描いて専門学科を選ぶ生徒はともかくも、問題は、入学後に壁に突き当たり、進路変更を希望する生徒への処遇は極めて厳しいものになる。即ち、国際科のカリキュラムは基本的に文系科目で占められているため、理系への転向

が不可能に近いのである。極論すれば、15歳にして人生設計をしなければならない危険を冒すより、一旦普通科に入学した方がリスクが少ないと考えるのは保護者共々自然なことである。

こうした事情を背景に考えられる解決策は、例えば2,3年次に選択科目を準備し、進路変更に対応できるカリキュラムを編成することであろうと考える。教員定数の確保、教員の意識改革、教育環境の整備等、課題は多いが一考に値するものとする。ただ、ヒントがないわけではない。平成23年4月に開校した奥越明成高校は、商業科と工業科から成る総合産業高校であるが、柔軟なカリキュラム編成を工夫し、工業科の生徒が商業科の科目を履修できるようにしたり、進学を志す生徒を想定して国語や数学等の普通科目の履修を可能にしている。普通科高校と職業高校での事情の差異はあるにせよ研究する価値はあるはずである。煎じ詰めれば、多感な青年時代を生きる高校生により良い環境でより良い教育を提供するには、フレキシブルな枠組みというのが、キーワードになるのではないかとということである。

同様のことが理数科についても言えるが、理系から文系へのシフトはその逆ほどのリスクはなく、毎年、何例かが散見されるが、普通科の理系コースとの差別化をどう図るかなど、また、新たな課題がある。次章では、この問題について論を深めたい。

### 3. 理数科の現状と課題

1.(1)b.で触れたように、科学技術の進展、理数教育の振興を旗印に昭和40年代半ばに本県にも新設された理数科は、高志、武生、若狭の3校において、それぞれに40有余年の有為な歴史と伝統を刻んできた。卒業生の多くは、我が国の科学分野での発展に応分の活躍をしてきたものと想像するに難くないが、時代や社会の変化の中、学科の在り方や存在意義について課題が出てきたのも事実である。

卑近な例としては、理数科と普通科理系コースとの差異である。結論から申せば、両者のカリキュラム上の違いは余り弁別的とは必ずしも言えない。例えば、理数科の理科と数学の3年間の履修単位を高志高校の理数科と普通科理系コースで比較したのが次の表4である。

<表4>

	理科履修単位数				数学履修単位数			
	1年	2年	3年	計	1年	2年	3年	計
理数	8	7	9	24	7	7	8	22
普通	4	8	8	20	7	7	7	21

多少、理科の単位が理数科に多いものの数学においてはほぼ同じであることがわかる。しかしながら決定的な違いは、中学3年生の折の進路選択時の判断であろう。つまり、普通科では一旦入学してその後じっくり文系か理系かの適性を総合的に判断できるが、いきおい理数科を決断してしまうと進路変更に対応困難というリスクが消去できないのは国際科選択と同じ理屈である。日本の高校では、転科はあまり容易ではなく、入学後の進路変更に対する弾力的な教育課程編成の検討が必要ともいえるのである。

筆者が高志高校の校長を務めた時期、全国理数科設置高校長会の定期総会等で、こうした理数科のアイデンティティ、果ては理数科不要論まで飛び出して他県の校長と熱く議論したのを記憶している。

しかしながら、ここにきて理数科に注目が集まるようになってきた。SSH事業の創設である。福井県では、理数科を有する3校全てと藤島高校が指定を受けている。4校はいずれも公立高校で、県内29校のうち4校指定の確立は13.8%であり、これは全国トップクラスの指定率である。

ここでは、理数科設置3校のSSHへの取組みを概観することで、3校の現状と課題を浮き彫りにしたい。平成24年度末現在、3校の研究指定期間と研究開発課題をまとめたのが以下の表5である。なお、高志高校と武生高校はいずれも平成25年度から5年間、再度指定を受けることになった。

&lt;表5&gt;

	・研究指定期間      ・研究開発課題
高志	<ul style="list-style-type: none"> <li>・平成20年度～平成24年度</li> <li>・広い視野と豊かな感性、独創性・創造性に溢れ、将来、国際的に活躍する科学技術系人材を育成するための教育課程および指導法を開発するとともに、大学・研究機関等との共同研究の在り方を研究し、更に英語や国語・情報の指導を通して言語・情報活用能力を高めプレゼンテーション能力を育成する。</li> </ul>
武生	<ul style="list-style-type: none"> <li>・平成20年度～平成24年度</li> <li>・地域の大学や研究機関・産業界と連携・協働して構想する21世紀型の理数カリキュラム及び持続可能な開発のための教育プログラムを研究開発する。更に、福井から世界へと活躍の場を広げ、「地球的課題・現代的課題に逞しく挑戦する、国際感覚に優れ、問題解決志向が強く、情報発信のできる理数系人材」及び「将来にわたって科学技術を正しく理解・評価し、社会に貢献する人材」を育成する。</li> </ul>
若狭	<ul style="list-style-type: none"> <li>・平成23年度～平成27年度</li> <li>・若狭地区および地域拠点校としての特長を生かし、科学技術・数学に関する課題解決・成果発信等を担う国際的に活躍する理数系人材、および科学技術に関わる政策立案、意思決定等に寄与する文化系人材を育成する。</li> </ul>

いずれも、科学技術立国日本を支えるにふさわしい崇高なビジョンを描きつつ高度な理数教育の推進に取り組んでいるが、研究内容や活動をつぶさに見ていくと特色がより具体化してくる。まず、それぞれユニークな学校設定科目を設けているが、高志高校が、すべて理数科のみに限定して開講しているのに対し、他の2校は普通科にも門戸を開いているというのが1点。また、国際感覚を有する人材育成の観点から様々な海外交流事業を展開しているが、高志高校が姉妹校である米国ニュージャージー州のニュープロビデンス高校、およびラトガース大学との継続的な交流を続けているのに比して、武生高校では、ドイツの大学、高校、研究所等の訪問、また若狭高校は、1年次は地域との連

携という意味からかまず国内研修、2年次に米国研修と段階的に進めていくなど、特徴が表れている。最後に、若狭高校が高大連携の在り方の研究を進めているのに対し、武生高校では中高連携プログラムを重視している点、また、高志高校ではSSHの成果を高志高校版PISA型学習到達度調査によって評価する取組みに着手している点は特筆に値する。各高校の今後の発信力に期待するところ大である。

以上、SSH事業への取組みを軸に3校の理数科の状況をまとめてきたが、理数科の在り方や実際について、嶺北の2校と嶺南の若狭高校との間には、実は顕著な違いがあるのである。若狭の地域性とも絡むこの課題については次章で詳しく述べるが、このことこそが若狭高校に文理探究科創設を検討するに至った1つの背景でもあったと振り返っている。

#### 4. 文理探究科創設に向けて

##### (1) 若狭高校理数科の命題

昭和45年に設置された若狭高校理数科では、他の2校同様、理数数学、理科3科目を含む専門教科25単位以上を履修することを原則に理数系科目に重点を置きながら、県内トップクラスの教育活動を行ってきた。特に、平成23年度に文部科学省のSSHに指定され、嶺南地域における科学・数学教育の拠点校として、将来、国際的に活躍する人材を育成するための研究開発に着手したところで、理数科はその中心的な役割を担っている。

しかしながら、一方で、理数科に入学後、文系分野への関心が高まり、文系の大学等への進学に挑戦する生徒が少なからずおり、そういったニーズに対応しサポートできる教育環境の整備が長年の課題でもあった。この点が、嶺北の高志高校や武生高校の理数科との違いであり、かつ、文系に進路変更する生徒は成績優秀でもあっただけに、現状のまま放置しておくことは許されないことでもあった。

高校進学後に進路変更、方向転換を希望する生徒の出現は、理数科に限らずいずれの学科においても少なからずあり得ることである。有効な対応策として柔軟な教育課程の編成が考えられるが、教員定数や教室数の確保等、解決しなければならない課題は多い。

若狭高校理数科の場合、理数科に入学後、文系への興味が増し、文系の学部への進学を希望する生徒が少

なくない。こうした長年にわたる課題に対して、同校では平成 10 年度入学生より、3 年次に文系対応が可能 なカリキュラムに変更し、学習しやすい環境を整えてきていた。因みに、平成 21 年 3 月卒業以降、5 年間に進学した大学等の理系・文系別人数は以下の表 6 のとおりである。

<表 6>

卒業年/月	H21/3	H22/3	H23/3	3 年計	割合%
理 系 学 部	22 人	22 人	24 人	68 人	66.0
文 系 学 部	12 人	13 人	10 人	35 人	34.0

このように近年でも、若狭高校理数科の生徒が文系を志望する割合は毎年 1/3 に及んでいた。興味深いカリキュラム編成で一定の改善はなされてきたが、理数科である以上、必修履修科目の制約もありすべての課題が急転直下、消滅したということではなかった。無論、理数科に文系対応のカリキュラムを準備することには賛否両論あるが、この問題は若狭高校特有の地域課題でもあり、何らかの抜本的な対策が急務でもあった。

## （２）普通科系専門学科検討委員会の成果

そのような中、嶺南地域の教育充実という視点もあり、若狭高校の理数科で行っている教育活動の質をより高め、理系と文系の両分野で、より高度な学習や課題研究を目指す学科の新設について多角的な協議・検討をするために、平成 23 年 7 月、「若狭高校普通科系専門学科検討委員会」が設置された。この背景には、福井県の小中学生の学力、体力が全国トップクラスにあり、教育県福井としての高い評価を受ける中、高校教育において、小中学校で定着した子どもたちの学力を更に高め、いかに鍛えていくかという課題への 1 つのチャレンジが根底にあったとも理解している。

平成 24 年 4 月の若狭高校文理探究科発足に至るまでには、正式学科名の決定、設置条例の整備等、所定の手続きを経る必要があったが、ここでは同検討委員会の主な活動を、県教育委員会に報告書として提言するまでの経緯と協議内容に限定して掘り起こしてみたい。

まず手掛けたのは委員の選定であった。若狭高校の教育事情に精通している方はもちろんの事、教育問題全般について見識の深い方、地域・保護者の代表、また、経済界からの知見も得たいとの意向で、広い視野

から慎重に人選を行った。その結果、県内の大学教授、若狭高校の元校長、PTA 会長、同地域の商工会議所幹部、地元の医師、加えて若狭高校教員等から構成される 8 名の方々に委員をお願いすることになった。

初会合は平成 23 年 7 月 26 日の夜で、委員全員が小浜市に集合した。筆者は委員の一人でもあったが、協議に入る冒頭、企画幹の立場で以下のような挨拶を申し上げた。

『今日は、福井県の高校教育についていろいろ御協議を頂くことになるが、本県の小中学生の学力、体力は全国トップクラスで、他県からも教育県福井としての高い評価を得ていることは御案内のとおりである。

しかしながら、今般、福井型 18 年教育を推進する上での次なる段階として、幼児教育と高校教育の充実、振興が大きな課題になってきているのも事実である。

このうち高校教育については、小中学校で定着した子どもたちの高い学力をさらに高めていくため、平成 21 年と 22 年に学力向上推進事業を立ち上げた。いろいろ検討したところ、福井県にも学力の 2 極化傾向が見られ、上位層の伸長と下位層の底上げの両面で進める必要があると指摘された。特に、他県に比べて本県の場合、上位層にはまだ伸びしろが多く残っているという認識を持っている。

高等学校には普通科と専門学科がある。各々特色ある教育活動を展開しているが、今回は、大学進学希望者の学力上位層をさらに伸ばすべく、普通科等を中心とした高校教育のバージョンアップのための方策を模索して参りたいと思っている。これには、生徒の興味・関心を引き出す教材開発や授業改善、教え方の創意工夫は当然だが、新たな教育の枠組み、システム作りも効果的であると考えている。例えば、普通科のカリキュラムにメスを入れるとか、学科のあり方を検討するとかである。

今回はその第一段階として、若狭高校の理数科に着目し、その在り方について研究・検討を試みたい。若狭高校は、文部科学省のスーパーサイエンスハイスクールに指定され、嶺南地域における科学・理数教育の拠点校として、将来、国際的に活躍する人材を育成するための教育研究に熱心に取り組んでいる。その中心的役割を担う理数科は、昭和 45 年の開設以来、理数分野において県内トップクラスの教育活動を行い、多くの優秀な人材を輩出してきた。

しかし、一方で、理数科へ入学後、文系学科への関

心が高まり、文系の難関大学への進学に挑戦する生徒も少なからずおり、そういったニーズにも柔軟に対応しサポートできるカリキュラムを検討する必要が切実になってきている。さらに、これからの社会を生きるため、物事の真理を探究する力や自ら課題を見つけ解決する能力を培う教育を進める必要も高まっている。

そこで、現在、理数科で行っている教育活動の質をより高め、理系と文系の両分野において、より高度な学習や課題研究に取り組む新たな学科の設置を検討したいと考える。

こうした流れの背景には、嶺南地域の教育の更なる充実という側面と、思考力、判断力、表現力を重視する新しい学習指導要領が、小中高校と段階的に進んでいくタイミングであるという側面がある。さらに、21世紀の知識基盤社会において、学校教育の中でも確かな学力に支えられた生きる力の育成が、声高に叫ばれているという側面もある。

委員の先生方には、今申し上げた本県の教育の現状や時代の動向等も十分視野に入れて頂いて、この委員会の目的に沿った御協議を幅広く賜りたくよろしくお願い申し上げます。』

この挨拶には、同検討委員会の設置目的と求める着地点を示唆したつもりであった。最終報告書作成に至る3回の委員会活動で、委員長に互選されたI教授のもと議論した内容は、理数科の在り方、若狭高校の地域的役割、将来のリーダーとして活躍が期待される人材の育成等々、多岐にわたる含蓄の多いものであった。以下では、主として、新学科設置のねらいと今後の在り方、創意工夫に富む教育課程編成、学科名称および入学定員等について、協議経過を振り返ってみたい。

#### a. 理数科の今後の在り方と新学科設置のねらい

はじめに、事務局である高校教育課ならびに若狭高校関係者から、詳しい資料をもとに理数科の現状と課題について丁寧な説明があった。嶺南地域の科学・理数教育の拠点校として中心的な役割を十分担っている一方で、進路変更希望者に対する適切な対応が急務であることについて全員が共通認識した。従って、同校理数科の今後については、これまでの成果を尊重しつつ、生徒のニーズや地域の実情を踏まえ、文系と理系の両分野において思考力や探究力、表現力等の育成を重視する新学科を開設し、地域の教育の更なる充実に努めることが望ましいとしたのである。

こうしたことから、新学科設置のねらいについては、「新しい知識・情報・技術が社会の基盤として重要性を増す今日において、求められる思考力や表現力を高め、物事の原理や真理を探究する力や幅広い視野を持った生徒を育成するため、理数科で現在行っている教育活動をより深め、自然科学と人文・社会科学の両分野において、高度な専門科目の学習や課題研究などに取り組むこと」と結論付けられた。

更に、学科構成については、理系（自然科学系）と文系（人文・社会・国際系）の普通科系専門学科2学科2学級の開設を提案し、育てたい能力としては、高度な専門科目の学習や課題研究等における探究的学習を通して、思考力や探究力、課題解決能力とともに、より高い志やリーダーシップ、豊かな人間性、高校卒業後の大学や社会で活かすことができる力を育てるとした。

委員全員が課題意識を共有していたので、こうした基本的方向性を設定するのに大きな反対論はなかったが、協議経過において出された主な意見は以下のようなものであった。

- ・理数科を更に発展させ、理系、文系の両方に対応した専門学科を設置するのは、若狭高校にとって良いことだと思う。
- ・大学の協力を得ながら教育できれば、トップ層が勉強しやすい環境になる。今回のアイディアはこれからの時代には必要と感じる。
- ・生徒の学力向上には、教員のレベルアップが必要不可欠で、指導力・授業力を向上させる様々な研修が必要である。

また、興味深い意見交換として、「新学科では科学に興味のある生徒を育てようとするのか、あるいは難関大学への進学を目指す教育をするのかどちらなのか、換言すれば、本当の教育を目指すのか、大学へ行くための予備校的な3年間なのか。」という某委員の意見に対して、別の委員から「全国の理数科の位置付けは2通りあって、本当の理系だけの理数科と特別進学的な要素を持った理数科であり、これには地域性も絡む。若狭地域のように選択肢があまりない地域であると後者になる。また最近、大学へ入ってから伸びる生徒は、都会の大きな進学校から入学した子である。こうしたことを考えれば、予備校化のようなことと探究する力の育成は、両方取り組まねばならない課題である。」との現実に即した回答があった。

また、「学校教育には、文武両道が大事であり、学問もスポーツもできるバランスのよい人間を育てるのが教育だと思う。」という意見に対して、「大学への進学実績が良い年は、インターハイに出場する選手が多い年でもあり、相関関係は高いと思う。」という見解が披露される場面もあった。

#### b. 特色ある教育課程

求められる教育課程として、具体的なカリキュラムモデル(記載は省略)が示されたが、学習内容や教育形態等に期待したい特色として出されたのは、次のようなものであった。

まず、1年次は、前述の2学科共通の内容を学習し、基礎学力の定着を図るとし、2年次以降は、理系・文系という2種類のコースに分け、それぞれ、数学や理科、英語などに関する専門性の高い科目の履修を少人数指導等の一層の充実のもとで進め、進路実現できる高い学力を育成することを可能にするカリキュラムが要望された。

つまり、理系の専門学科では、科学や数学の基本的な概念、原理・法則についての系統的理解を深め、科学探究力の育成に力点を置くのに対し、文系の専門学科では、人文科学・社会科学の領域に係る幅広い教養をもとに、英語力や論理的思考力を鍛え国際社会で活躍できる人材の育成を目指すべきとしたのである。また、ゼミ形式の授業に対応した教育環境の整備、課題研究や体験的な学習、大学等と連携したプログラムの実現が期待された。関係する主な意見は次のようなものであった。

- ・大学の協力を得ながら教育できれば、トップ層が勉強しやすい環境になる。今回のアイデアはこれからの時代には必要と感じる。
- ・文系を選択するものから言えば、2年次からカリキュラムが組めるのでありがたい。
- ・大学では、経済学や教育学における調査等でも、数学が関係していることが多く、文系においてもレベルの高い数学が必要になってきている。
- ・少人数教育には、教員の質と人数の確保が課題である。
- ・福井県では、皆が英語を話せるようになる特化したカリキュラムがあるとよい。

#### c. 学科名と入学定員

新学科の名称については、中学生や保護者、県民に対し、教育内容や特色がわかりやすく、また、受験生の学習意欲を高めるものにする必要があることから、かなり熱のこもった協議が行われた。争点の1つは、地域を連想させる発信力のあるものか、分かりやすく覚えやすいものなのかであった。前者は、学科のイメージが連想できなくなる危険性がある、後者は陳腐で新鮮味がないというデメリットも委員間で共有された。また、2年生でそれぞれ文系か理系にコースを分けていくことから、1年次には2年次以降の2コースを総称するネーミングの必要性が強く求められた。

結局、1年次は文理科とか探究科等の分かりやすいもの、2年次以降は、理数や国際等のフレーズが必要との意見が大勢を占め、検討委員会として6つの案を提案することになった。その後、教育委員会での審議、必要な手続きを経て、1年次の総称は文理探究科、2年次からは理数探究科、国際探究科という名称に収斂していくわけであるが、このような学科名の協議を含め何か新しいものを創造していく場合は、誰しも夢と希望にあふれ気分が元気になるものである。恰も、数年前の奥越明成高校の名称決定に係る協議を髣髴させるものであったが、第3者にも理解が容易であること、つまりは誰にでも分かりやすいものがベターであるという教訓をここでも学ぶことができた。

因みに、協議の過程で出された主な意見は次のようなものであった。

- ・中学生が関心を持って、やってみようという気持ち起きるような名前が大事である。
- ・世界に羽ばたくといった思いを込めた名前もロマンがあってよい。
- ・若狭らしいネーミングがよい。
- ・他県に行ってもある程度の内容がわかるような名前の方が良い。
- ・探究科というと一般的で分かりやすく、抵抗感がない。
- ・職業系高校で、以前、学科の特色を出すために独自に工夫した名前を付けたが、逆に分かりにくくなったと感じた。

更に、一般入学者選抜においては、現行同様、新学科へ志望した場合には、普通科への第2志望を可能とすること、また、入学定員については、2年次以降の2学級を想定して、50~60人程度が望ましいという結論に至った。



7月に検討委員会を立ち上げ、数か月後に報告書としてまとめるという短期間でのプロジェクトであったが、常に密度の濃い議論が展開されたことは有意義であった。何はともあれ委員全員が、嶺南地域における若狭高校の立ち位置、同校理数科の当面する課題について、真摯にまた積極的に議論いただいたことが有難かった。

戦後間もない時期に、「異質なものへの理解と寛容、教養豊かな社会人の育成」を教育方針に掲げて、全国でもあまり例をみないホームルーム制度を確立して数十年。崇高な理想を仰ぎながらも、時代の変遷、社会の変化に即応して同制度を廃止しクラス制に移行。更には、21世紀の知識基盤社会の中で逞しく生き抜く人材育成を求めてSSH事業を中心とした特色ある学校づくり。高校再編に絡む職業系専門学科の展望。そして、理数科の課題解決に伴う文理探究科を平成24年4月に創設。前身である旧制県立小浜中学校の創立から数えて百十余年の長い歴史と伝統を有する若狭高校は、様々な艱難辛苦を乗り越えて今日を逞しく生きている。

学校の主役は子どもたちである。周囲の教師集団、保護者、地域住民、同窓生の面々は、彼らの知力・体力の向上、心づくりの育成にエールを送る力強い応援団であるはずである。時あたかも平成25年4月、同校には海洋科学科が新設され新入生を迎えたと聞く。また、前年度開設された文理探究科の生徒たちは、理数探究科および国際探究科の一期生として各々の将来に向け扉を大きく拓こうとしている。同校の教育の在り方や長年の課題解決に関わりを持った一人として、新生若狭高校の未来に幸多かれと心から祈るばかりである。

## 5. 教育改革と行政の役割

時代の流れ、社会の変化とともに、教育を取り巻く諸環境もダイナミックに変化しつつある。しかしながら、教育にはいつの時代にあっても変えてはいけない不易の部分と、社会の変化に応じて変わらねばならない流行の部分があることも事実である。両者の区別は必ずしも一定しないが、特に、後者の場合には、現状に対する改善や改革が余儀なくされるのはごく自然なことであろう。本稿の終章として、刻々と推移する一連の教育改革の流れを見据えつつ、教育行政マネジメントに携わらせていただいた一人として、その在り

方・生き方を総括してまとめに代えたいと思う。

高度経済成長が収束していった昭和40年代から50年代にかけて大きな教育改革が試みられたが、それらは戦後の教育改革で基礎が築かれた現行教育制度の部分的な手直しを積み重ねたものに過ぎなかったという考え方がある。しかし、平成の時代以降の教育改革は若干、様相を異にしている。つまり、従来の教育改革がカリキュラムや指導法といったものが念頭にあったのに対し、教員の仕事や学校の組織運営、教育行政の在り方等が争点になっているというのが最近の特徴である。

ここでは学校教育に限定して教育改革の問題を扱うことにするが、今日の教育改革が、教室や学校の中における教員と児童生徒の教授・学習という場面だけでなく、学校の管理・経営や地域・自治体の教育政策、国全体の教育政策といったマクロ的な動きと一体的に展開されていることから、教育行政の役割や在り方が大きな影響力を持つことになる。

大学に来る前の筆者の来し方30数年の多くは、教育行政マネジメントを生業（なりわい）としてきた。人づくりの源でもある学校教育を円滑かつ元気に進める上で、行政は何をすべきか、何が期待されているのか、学校経営の最高責任者である校長とどう有機的に関わっていくことが望ましいのか。常に試行錯誤を繰り返す日々であった。特に、学校や児童生徒に直結するドラスティックな教育改革に臨むとき、下すべき判断や効果的なマネジメントには失敗は許されなかった。

教育行政とは、国や地方の教育政策を、法や規則、慣例等を手段として、教育行政機関や学校等、更にはその執行実務に携わる事務局職員集団の経営・管理を通して実現していく総体であるといえる。他方、学校経営は、国や教育委員会の政策や法の下、地域社会や保護者・子ども等と向き合いながら、人的・物的・文化的条件を有効に活用して教育目標を定め、学校の組織や管理運営、教職員の人事管理、地域社会や保護者等との関係構築等に配慮しながらその教育目標を実現していく学校教育活動の総体である。両者は、それぞれが担う活動で相互に密接な関係を有するが、適度な緊張関係を認めつつも、いかにして適切で効果的な関係を構築していくかが課題でもある。

教育委員会は、人的管理、物的管理、運営管理のすべての領域に関し、校長に対して包括的支配権を有しているが、学校や教職員等の学校関係者が自主的に教育活動に取り組めるよう、教育行政機関が処理するも

のと学校の判断で処理するものを区別し、具体的、日常的な学校運営は校長等に委ねるという考え方が必要である。最終的には、教育委員会が学校の管理運営の責任を負う仕組みになってはいるが、両者は本来一体のものであり、それぞれの機能と役割を十分に活かして、円滑な教育推進、当面する課題解決のための教育改革に取り組まねばならないはずである。

ここで大切なことは、学校単独では守備範囲を逸脱してしまうような案件に際し、教育行政として当意即妙の対応が望まれるわけであり、常にアンテナを高く掲げ、各学校の課題解決に向けた具体的対策と実行が不可欠であるということである。

筆者が取り組んできた多くの教育改革に係るマネジメントは、いずれもが真摯に誠心誠意務めたものであると自負しているが、時を経て1つひとつを省察しながらその成果を検証する作業は、片時も怠らず繰り返さなければと考えている。

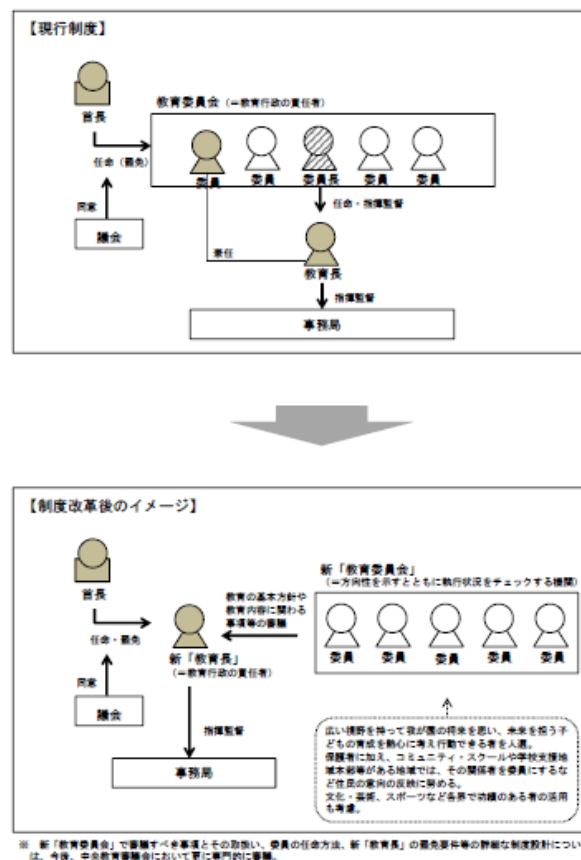
学校裁量でできることには限界があり、そこに教育行政の拠って立つアイデンティティもあるのだが、果たして自分自身のマネジメント実践が学校現場を十分支援するものであり得たかどうか反省は尽きない。ただ、人づくりの大計が学校教育の責務の一つとするならば、教育行政の役割はそれを補完する組織としての存在意義とミッションが問われ続けなければならないだろうと考えるのである。

さて、ここに来て、国や地方の教育改革の流れは加速度を増してきている。本県では、併設型の中高一貫教育校の設置検討、英語教育の更なる推進、教員研修の充実等々、いずれも重要かつ喫緊の課題であるが、国においても大きな動きがある。その一つが、教育再生実行会議の進捗であり、とりわけ平成25年4月の「教育委員会制度等の在り方について（第二次提言）」は、筆者にとって極めて刺激的かつセンセーショナルなものであった。なぜならば、教育行政の現状に大きくメスを入れるものでもあるからである。

最後に、同提言の紹介とそれに係る筆者の見解を述べながら、本稿を閉じることにはしたい。

提言は複数の項目で構成されているが、最も興味関心があるのは、首長が任命する教育長を教育行政の責任者とし、教育委員会は教育の在り方や基本方針について審議をする機関であるとした点である。教育委員会が審議機関化され、首長が教育長を任命・罷免することになると、戦後の教育改革で一般行政から独立してきた教育行政の性格や基本方針は抜本的に変更され

ることになる。即ち、教育行政の安定性と政治的中立性の確保が維持できる体制をどう構築していくかが課題になるのである。以下の図は、教育再生実行会議「教育委員会制度等の在り方について（第二次提言）」から抜粋したものである。



こうした提言の背景には、政治的中立性を担保されてきた教育委員会が、グローバル化、情報化、地方分権化といった時代や社会の変化の中で、学校や児童生徒に直接関わる課題解決において機能不全が起きてきたという環境の変化を看過することはできない。昨年の大津市でのいじめ事件が良い例であるが、日常の事件事故等、不測の事態に対する迅速な対応と明確な責任体制の構築が課題になってきたのである。

一般的に、教育課題への迅速な対応に教育長の責任者化が有効であることを考えれば、問題は、教育委員会においては安定性・中立性が、あるいは、迅速性・責任の明確化なのかいずれがより重要であるかということになる。今回の提言に対して、前者に対する危惧が声高に叫ばれているが、双方の連携、補完作用が今こそ不可避であると確信する。教育委員会制度の要諦は、教育委員によるレイマンコントロールと教育行政事務局のプロフェッショナルリーダーシップの絶妙の

コラボレーションであるというのが、長年関わった教育行政マネジメントから導き出された筆者の結論である。こう考えれば、今回の提言の成否は、政治的中立性等を確保するために、いかに具体的で実効性の高いルールを考案するかに掛かっているのではないだろうか。

今後、中教審等での審議も必要かと思われるが、教育改革は、子どもたちにより良い環境で、より良い教育を提供することに貢献するものでなければ魂は入らない。評価は後年、歴史が証明するなど呑気なことを言うつもりはないが、人づくりの大計に今後とも携わる多くの学校関係者、そして教育行政関係者の方々に熱いエールを送り続けるとともに、許される範囲内で自分なりに応分の責任を果たさせていただこうと決意を新たにしているところである。それが、永年、教育行政マネジメントに関わらせていただいた筆者の使命の1つでもあると、最近、殊の外強く自覚しているのである。

### ＜主要参考文献等＞

- 市川昭午。「識者評論：教育委員会制度改革の提言」福井新聞（平成25年4月28日）。（2013）。
- エティエンヌ・ウエンガー他、野村恭彦監修/野中郁次郎解説/櫻井祐子訳。「コミュニティ・オブ・プラクティス」。翔泳社。（2012）。
- 太田あや。「ネコの目で見守る子育て 学力・体力テスト 日本一！福井県の教育のヒミツ」。小学館。（2009）。
- 小川正人。「現代の教育改革と教育行政」。放送大学教育振興会。（2010）。
- 小川正人、勝野正章。「教育行政と学校経営」。放送大学教育振興会。（2012）。
- 学校要覧。福井県立高志高等学校。（2012）。
- 教育再生実行会議。「教育委員会制度等の在り方について（第二次提言）」。（2013）。
- ドナルド・A・ショーン、柳沢昌一・三輪健二監訳。「省察的实践とは何か プロフェッショナルの行為と思考」。鳳書房。（2009）。
- ピーター・M・センゲ、枝廣淳子・小田理一郎・中小路佳代子訳「学習する組織 システム思考で未来を創造する」。英治出版。（2011）。
- 創立百周年記念事業実行委員会。「『縦割りホームルーム制』の実践」。福井県立若狭高等学校。（1997）。
- 創立百周年記念事業実行委員会。「若狭高校百年史」。福井県立若狭高等学校。（1997）。
- 中央教育審議会。「教職生活の全体を通じた教員の資質能力の総合的な向上方策について（答申）」。（2012）。
- 長澤直臣。「日比谷復権の真実」『高校教育 2010 年 7 月増刊号』。学事出版（2010）。
- 2001 合格者数一覧。ベネッセ。（2001）。
- 2004 合格者数一覧。ベネッセ。（2004）。
- 福井県教育研究所等運営協議会。「資質能力の向上のための教員研修等の見直し報告書」。（2006）。
- 福井県高等学校学力向上推進委員会。「平成21年度学力向上推進委員会設置事業報告書」。（2010）。
- 福井県高校生学力向上推進委員会。「平成22年度高校生学力向上についての報告」。（2011）。
- 福井県高校生学力向上推進委員会。「平成23年度高校生学力向上についての報告」。（2012）。
- 福井大学教職大学院。「大学と教育委員会との協働によるミドルステップアップ研修プログラムの調査研究」。文部科学省：教員の資質能力向上に係る調査検討事業。（2012）。
- 松木健一「学校ベースの実践コミュニティの創造 日本における教育改革の課題に取り組む学校拠点法式の教職大学院」。スクールリーダー・フォーラム：大阪教育大学他主催。（2012）。
- 松田通彦。「教育委員会との協働を基軸にした教師教育改革 中堅教員の組織マネジメント能力向上プログラムの実践事例を中心に」。『Synapse 6月号』。ジエース教育新社。（2013）。
- 横井敏郎。「【政界激動】どうなる日本の教育行政！そして学校現場への影響は!? 「教育委員会制度」改正の歴史と争点を整理する!」。『教職研修 6月号』。教育開発研究所（2013）。
- 若狭高校普通科系専門学科検討委員会。「若狭高校普通科系専門学科の在り方について」および理数科関連協議資料。（2011）。

